DOCUMENT RESUME

ED 468 638 EA 031 906

AUTHOR	Lashway, Larry
TITLE	Liderazgo ético (Ethical Leadership). ERIC Digest.
INSTITUTION	ERIC Clearinghouse on Educational Management, Eugene, OR.
SPONS AGENCY	Office of Educational Research and Improvement (ED), Washington, DC.
REPORT NO	EDO-EA-96-7
PUB DATE	1996-06-00
NOTE	4p.; Digest number 107. For English version, see ED 397 463. Translated by Joel Vicuna Villalobos and University of Playa Ancha, Valparaiso, Chile.
CONTRACT	RR93002006
AVAILABLE FROM	ERIC Clearinghouse on Educational Management, 5207 University of Oregon, Eugene, OR 97403-5207. Tel: 541-346-5044; Tel: 800-438-8841 (Toll Free); Fax: 541-346-2334; Web site: http://eric.uoregon.edu. For full text: http://eric.uoregon.edu/publications/digests/spanish/digest107.html.
PUB TYPE	ERIC Publications (071) -- ERIC Digests in Full Text (073)
LANGUAGE	Spanish
EDRS PRICE	EDRS Price MF01/PC01 Plus Postage.
DESCRIPTORS	Administrator Characteristics; Administrator Responsibility; *Administrator Role; Elementary Secondary Education; *Ethics; Integrity; *Leadership; *Leadership Qualities; Leadership Styles; Moral Values
IDENTIFIERS	ERIC Digests

ABSTRACT

Until very recently, ethical issues were given little attention in administrator-preparation programs. This digest in Spanish outlines the ethical responsibilities of school leaders and the dilemmas that they face. It offers the following suggestions for resolving ethical dilemmas: (1) Leaders should have and be willing to act on a definite sense of ethical standards; (2) leaders should examine dilemmas from different perspectives; (3) leaders can reframe ethical issues; and (4) leaders should have the habit of conscious reflection. Educators can create ethical institutions by developing an ethics committee or a shared school covenant. The virtues that leaders must practice include honesty, courage, and stewardship. The leader's responsibility is complex and multi-dimensional, rooted less in technical expertise than in simple human integrity. (Contains 10 references.) (LMI)

Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made
from the original document.

ED 468 638

ERIC DIGEST

Liderazgo ético

(Ethical Leadership)

ERIC Digest

EDO-EA-96-7

Numero 107

Junio 1996

Por Larry Lashway

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)
This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.
Minor changes have been made to improve reproduction quality
Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy.

ERIC CLEARINGHOUSE DE ADMINSTRACION ESCOLAR
Facultad de Educación
Universidad de Oregon
Eugene, Oregon 97403

EA 031 906

BEST COPY AVAILABLE

ERIC DIGEST

JUNIO 1996 NUMERO 107 EDO-EA-96-7

Liderazgo ético

Por Larry Lashway

Los verdaderos líderes se con-centran en hacer las cosas adecuadamente, no sólo en las cosas bien". Este consejo proveniente de los consultores organizativos no es algo nuevo para los líderes de las escuelas, cuyas vidas están inmersas en dilemas éticos difíciles.

Los directores enfrentan estos dilemas todos los días, afirma William Greenfield (1991). Al tener obligaciones morales con la sociedad, la profesión, la junta escolar y los alumnos, encuentran que " a menudo no queda claro lo qué es correcto o incorrecto, o lo que debería hacer uno, o qué perspectiva es correcta en términos morales".

Por desgracia, relativamente pocos administradores han sido entrenados para tratar con estos conflictos. Hasta hace muy poco, a los temas éticos se les entregaba muy poca atención en los programas de preparación (Lyn Beck y Joseph Murphy).

¿Qué responsabilidades éticas tienen los líderes de las escuelas?

Greenfield acota que los líderes de las escuelas enfrentan un conjunto distintivo de demandas éticas. Las escuelas son instituciones morales, diseñadas para promover normas sociales y los directores son los agentes morales que a menudo deben tomar decisiones que favorecen un valor moral sobre otro. Además, aunque las escuelas se dedican al bienestar de los niños, los alumnos casi no tienen ninguna voz de lo que sucede ahí. Por todas estas razones, el proceder del líder "debe ser deliberadamente moral". El deber moral del líder se expresa no sólo en los dilemas éticos del día a día, sino que en las políticas y estructuras del día a día que pueden tener implicaciones éticas. Robert Starrat (1991) señala que todos los acuerdos sociales benefician a algunos a costa de otros; suponer simplemente que las escuelas abarcan estándares deseables es "éticamente ingenuo, si no es que culpable". Es por ello que los directores no sólo se deben comportar de manera responsable como un individuo, sino que deben crear una institución ética.

Como líderes, los directores tienen una especial responsabilidad de ejercitar autoridad de una manera ética. Greenfield señala que gran parte de la autoridad del director es moral; es decir, los profesores deben estar convencidos de que el punto de vista del director refleja los valores morales que apoyan. Pocas veces la coerción a través de la autoridad democrática tendrá una efecto duradero y positivo.

¿Qué dilemas éticos enfrentan los directores?

Como lo define Rushworth Kidder (1995), un *dilema ético* no es tener que hacer una elección entre lo correcto y lo incorrecto, sino que en elegir entre dos cosas correctas. Por ejemplo, considerar un soborno sería "una tentación moral", decidir que recursos escasos deben ir a una malla curricular con buenas posibilidades o a un programa para prevenir que los alumnos abandonen la escuela constituiría un dilema.

Los dilemas surgen cuando valores apreciados entran en conflicto. Un director que valora tanto la autonomía del profesor como el logro del alumno enfrentará un dilema cuando los profesores quieran desarrollar una política que reduzca las expectativas.

Este tipo de dilema se intensifica debido a que los líderes de las escuelas son funcionarios públicos que tienen obligaciones con mucha gente que a menudo tienen valores o intereses en conflicto. ¿se les debe informar a los padres si un consejero sabe que la hija de éstos está considerando un aborto? ¿Debería el grupo estudiantil ser capaz de traer a un orador, cuyos puntos de vista ofenderán a algunas personas de la comunidad? ¿El director debe apoyar a un profesor que ha hecho una evaluación cuestionable?.

Algunos estudios sugieren que las obligaciones de los superiores ponen especial presión en la toma de decisiones éticas. Por ejemplo: Peggy Kirby y colegas (1990) le preguntaron a colegas evaluaran la manera en la que "un colega promedio" respondería a dilemas éticos. Los que contestaron por lo general indicaron que los colegas tomarían "el camino de la menor resistencia" al delegar el asunto al superior o tomar refugio en las políticas oficiales. Kirby y sus colegas especulan que estos colegas hipotéticos por lo general reflejan la norma.

¿Cómo pueden los líderes resolver los problemas éticos?

Los filósofos morales por lo general concuerdan en que no hay una guía ética que entregue respuestas fáciles a dilemas complejos. Pero una serie de pensadores han sugerido algunas ideas básicas.

Primero, los líderes deben tener, y estar dispuestos a guiarse por, un sentido definido de estándares éticos. Starratt acota que una consciencia ética completamente informada contendrá temas de cuidado (¿Qué piden nuestras relaciones de nosotros?); justicia (¿Cómo nos podemos gobernar con justicia?); y crítica (¿Cuándo no somos consecuentes con nuestros propios ideales?).

Segundo, los líderes pueden examinar dilemas desde diferentes perspectivas. Kidder describe tres. Una es anticipar las consecuencias de cada elección e intentar identificar cuales serán afectadas y de qué maneras. Otro enfoque usa las reglas morales, suponiendo que el mundo sería mejor si la gente siempre siguiera ciertas normas ampliamente aceptadas (como decir la verdad). una tercer perspectiva enfatiza el cuidado, que es parecida a la regla de oro:

EA 031906

UNIVERSIDAD
DE PLAYA ANCHA
DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
VALPARAISO

¿Cómo nos gustaría que nos trataran bajo circunstancias similares?.

Tercero, los líderes a menudo pueden reenmarcar los temas éticos. Kidder señala que muchos temas aparentes son en realidad "trilemas", que ofrecen un tercer camino que evita el pensamiento ya sea-o. Por ejemplo: enfrentado con un padre que objeta una tarea que se ha entregado para hacer en la casa por razones religiosas, el director debe ser capaz de negociar una asignación alternativa, de manera que se preserve la integridad académica sin pasar a llevar los derechos de los padres.

Finalmente, los líderes deben tener el hábito de la reflexión en consciencia, dondequiera que ésta los lleve.

¿Cómo crean los líderes instituciones éticas?

Por su naturaleza, la mayoría de las escuelas no alientan la discusión de temas éticos, los educadores pasan gran parte de su tiempo aislados entre ellos y siempre hay escasez de tiempo. Un medio de crear consciencia ética es conformar un comité de ética parecido a los que se encuentran en muchos hospitales. Tales comités no tendrán reglas formales, pero crearán consciencia de temas éticos, formularán códigos éticos y aconsejarán a educadores con dilemas éticos (Betty Sichel 1993).

Thomas Sergiovanni (1992) dice que las escuelas verdaderamente efectivas son aquellas con un convenio compartido en el que estén claramente articulados los valores básicos de la escuela y en el que se entregue una norma por la cual las acciones serán juzgadas. Los líderes no sólo deben tomar el papel principal en la formulación del convenio, sino que también tienen que apoyarlo y hacerlo cumplir de una manera efectiva. Cuando se pasa por alto una norma vital, los directores deben "liderar con encono".

¿Qué Vitrudes Deben Practicar Los Líderes?

Los estudiantes de ética son unánimes en un punto: el liderazgo moral comienza con los líderes morales. Howard Gardner (1995) dice con respecto de los grandes líderes que éstos abarcan el mensaje que defienden; enseñan, no sólo a través de las palabras, sino que a través de las acciones.

¿Qué virtudes son más importantes para los líderes de las escuelas?. En algunos estudios se sugiere que la honestidad es la cualidad más apreciada por los subordinados (Michael Richardson y otros 1992). Y cualquier director que ha lanzado un nuevo y riesgoso programa o ha cargado de manera pública la culpa por el error cometido por otro puede dar fe de la importancia del coraje.

Algunos que escriben sobre ética señalan que los líderes deben usar su poder con restricciones, ya que este siempre tiene el potencial para tratar a los otros por debajo de lo que se merecen como individuos.

Peter Block (1993) defiende la mayordomía, que es la voluntad de aceptar responder por los resultados, sin tratar siempre de imponer el control sobre los demás. En términos simples, la mayordomía le pide a los líderes que reconozcan sus propias faltas y limitaciones humanas, y no esconderlas detrás de su estatus y poder.

Cualquiera que sea la virtud que se requiera, los filósofos morales desde la época de Aristóteles han enfatizado que esto se debe de volver un hábito. Al igual que los músicos desarrollan la capacidad musical al tocar un instrumento, la gente se vuelve virtuosa al practicar la virtud. El comportamiento ético no es algo que se deba mantener en reserva para temas de momento; debe ser una compañera constante. Ser un líder ético, entonces, no es asunto de seguir unas simples reglas. La complejidad del líder es compleja y multidimensional, enraizada menos en el conocimiento técnico que en la integridad humana simple.

Referencias

Beck, Lynn G., and Joseph Murphy. *Ethics in Educational Leadership Programs: An Expanding Role*. Thousand Oaks, California: Corwin Press, 1994.

Block, Peter. *Stewardship: Choosing Service over Self-Interest*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993.

Gardner, Howard. *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. New York: Basic Books, 1995.

Greenfield, William D., Jr. "Rationale and Methods To Articulate Ethics and Administrator Training." Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago, April 1991. 32 pages. ED 332 379.

Kidder, Rushworth M. *How Good People Make Tough Choices*. New York: William Morrow, 1995.

Kirby, Peggy C.; Louis V. Pardise; and Russell Protti. "The Ethical Reasoning of School Administrators: The Principled Principal." Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Boston, April 1990. 11 pages. ED 320 253.

Richardson, Michael D., and others. "Teacher Perception of Principal Behavior—A Study." Paper presented at the annual meeting of the Mid-South Educational Research Association, Knoxville, Tennessee, November 1992. 15 pages. ED 352 710.

Sergiovanni, Thomas J. *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

Sichel, Betty A. "Ethics Committees and Teacher Ethics." In *Ethics for Professionals in Education: Perspectives for Preparation and Practice*, edited by Kenneth Strike and P. Lance Ternasky. 162-75. New York: Teachers College Press, 1993.

Starratt, Robert J. "Building an Ethical School: A Theory for Practice in Educational Leadership." *Educational Administration Quarterly* 27, 2 (May 1991): 185-202. EJ 425 540.

Un producto de ERIC Clearinghouse on Educational Management • Facultad de Educatión, Universidad de Oregon • Eugene, Oregon 97403

Este articuló se publicó gracias a la Universidad de Oregon y se tradujo por CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educación y la cultura). De la Universidad de Playa Ancha. El articulo es difusión pública y se puede reproducir libremente .

CENLADEC@entelchile.net/ Fono: 56-32-28-3504 • Fax: 56-32-34-2920

Traducción por Joel Vicuña Villalobos, joelvicuna@usa.net

EA 031 906

U.S. Department of Education
Office of Educational Research and Improvement (OERI)
National Library of Education (NLE)
Educational Resources Information Center (ERIC)

NOTICE

Reproduction Basis

	This document is covered by a signed "Reproduction Release (Blanket)" form (on file within the ERIC system), encompassing all or classes of documents from its source organization and, therefore, does not require a "Specific Document" Release form.
X	This document is Federally-funded, or carries its own permission to reproduce, or is otherwise in the public domain and, therefore, may be reproduced by ERIC without a signed Reproduction Release form (either "Specific Document" or "Blanket").